

CARON
CR
- Z 211

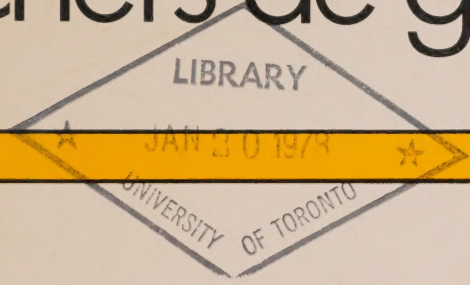
Caron
Palmer D

VF




Membres et chefs de groupe

DEPOSITORY LIBRARY MATERIAL



notes à l'intention
des chefs de
groupe



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761119733061>

Membres et chefs de groupe

“Mme Beauregard a été une excellente présidente de notre organisme pendant dix ans. On ne pourra jamais la remplacer!”

“Ce dont notre organisme a besoin, c’est d’une personne dynamique pour en assurer la direction.”

“Depuis que Marcel n’est plus président, le comité s’est désagrégé.”

Il semble que trop souvent, dans les groupes communautaires, les fonctions de leadership sont assumées par une seule personne ou, tout au plus, par quelques-unes. Les membres laissent au président, au bureau de direction ou aux présidents de comités le soin de planifier et de mettre en oeuvre tous les programmes d’activité, se contentant simplement de “suivre les autres”. Naturellement, si les dirigeants ont pris soin de s’informer des désirs des membres et qu’ils sont conscients des objectifs de l’organisme, ce mode de fonctionnement est parfaitement compatible avec les principes démocratiques.

Cependant, on peut se poser deux questions importantes sur cette façon de faire.

Est-il sage pour un groupe de s’en remettre à quelques personnes seulement pour assumer l’entière responsabilité du leadership?

Le membre ordinaire ne risque-t-il pas de perdre tout intérêt si sa participation se résume à approuver les dirigeants et à ne s’engager que très indirectement dans la planification des objectifs et des programmes d’activité?

La plupart des auteurs reconnaissent que le leadership concerne tout le groupe, et non pas simplement quelques personnes. Un grand nombre des fonctions de leadership doivent être accomplies par l’effort général de tous les membres.

Rôle des chefs

Les dirigeants et les membres d’un organisme communautaire n’appartiennent pas à deux espèces humaines différentes. Les catégories établies ne sont fondées que sur la division du travail qui est la source des fonctions du groupe. Les chefs de groupe ont une responsabilité comme membres du groupe. Les membres, pour leur part, doivent participer à la prise de décision, à l’établissement des objectifs, à la planification des programmes et aux autres tâches qui font habituellement partie des fonctions de leadership.

Si la réflexion et le travail sont réservés aux présidents de comité ou au bureau de direction, les membres du groupe deviendront apathiques. Ils se tourneront les pouces et attendront que les dirigeants accomplissent le travail du groupe.

Quel mal y a-t-il à cela, pourrait-on se demander, du moment que le travail se fait?

Justement, un organisme qui agit ainsi n'accomplit pas entièrement sa tâche. En effet, il ne permet pas à ses membres de se développer et les prive de la satisfaction personnelle et du sentiment du devoir accompli qui accompagnent le partage des responsabilités. Or, la formation de ses membres est une partie essentielle de la tâche d'un organisme.

La responsabilité du groupe doit être partagée par tous les membres du groupe. Les décisions prises par le groupe entier sont plus réalistes et valables pour les membres. Ce sont les membres eux-mêmes qui doivent déterminer les objectifs et s'entendre sur les méthodes à adopter pour les réaliser. En quelques mots, on pourrait ainsi résumer le rôle d'un chef de groupe:

aider les membres du groupe à *découvrir ce qu'eux-mêmes désirent faire*, et les aider ensuite à le faire.

Il n'est pas facile de diriger un organisme de façon démocratique! Cela exige une certaine compétence administrative et un grand nombre de qualités personnelles. Mais plus un chef développe ses compétences et ses qualités d'animateur, plus sa contribution au groupe est précieuse.

1. Un bon chef encourage la spontanéité et élimine le plus possible les règles de procédure qui tendent à donner trop de lourdeur et de rigidité au groupe et aux discussions. Il doit veiller à préserver l'harmonie du groupe, même si les membres ont des opinions tout à fait divergentes.

2. Les méthodes les meilleures sont celles qui permettent au plus grand nombre possible de membres de participer aux discussions et aux programmes d'activité.

3. L'animateur doit faire preuve d'une grande souplesse. Comme les membres d'un groupe évoluent constamment, il devrait être possible de modifier l'une quelconque des règles de procédure au fur et à mesure que les besoins et les intérêts du groupe évoluent. Même l'ordre du jour d'une réunion doit pouvoir être modifié, si le groupe le désire. Naturellement, tous les groupes ne peuvent se donner pareille souplesse.

4. Le groupe — membres et chef du groupe — doit tout mettre en oeuvre pour que chacun se sente à l'aise. Si les règlements sont réduits au minimum, qu'il n'y a pas de places officielles pour s'asseoir et que les membres ont pris l'habitude de discuter spontanément, sans formalité, ils en viendront à nouer entre eux des relations personnelles.

5. Un bon chef aide le groupe à évaluer son progrès. Cette évaluation doit être brève, mais franche et sérieuse.

6. Le chef de groupe doit être conscient des rôles joués par chacun des membres du groupe et aider les membres à réfléchir sur l'importance de ces rôles, de façon à ce qu'ils les remplissent toujours mieux.

7. Un bon chef doit veiller à ne pas se substituer au groupe et voir à ce que le groupe soit toujours motivé.

Auto-évaluation

De quelle façon le groupe s'acquitte-t-il de la tâche qu'il s'est fixée? Comment le chef de groupe aide-t-il les membres? Ces questions importantes s'adressent à la fois aux membres et aux chefs de groupe.

Les critiques malveillantes après coup ne profitent à personne. Mais on ne peut rien planifier si l'on ne dispose pas d'une méthode permettant d'évaluer les raisons du succès ou de l'échec.

On trouvera dans la brochure "Evaluation" un grand nombre de suggestions pour aider les groupes à évaluer leur progrès.

Les dirigeants doivent chercher à faire une évaluation honnête de leur propre rendement. Ils peuvent demander à un observateur impartial de leur dire avec franchise et objectivité s'ils orientent efficacement le groupe vers son objectif. Ils peuvent aussi se poser les questions suivantes:

- Les membres considèrent-ils le chef de groupe comme l'un d'entre eux?
- Les membres aident-ils les personnes timides à participer?
- Les membres apprennent-ils à s'acquitter de quelques-uns de leurs rôles de membres (voir la brochure "Evaluation")?
- La plupart des membres accueillent-ils bien les opinions des autres?
- Les membres se font-ils un point d'honneur de n'interrompre personne, d'évaluer les opinions avec objectivité et de se renseigner lorsqu'ils en ont besoin?

Responsabilités des dirigeants

En plus de ses responsabilités générales de leadership (aider les membres à travailler efficacement), chaque dirigeant élu a des attributions particulières. Le président et le vice-président doivent savoir comment diriger une réunion, maintenir l'ordre et faire observer le décorum lorsque le groupe dispose des affaires courantes ou se prépare à prendre une décision. Le secrétaire et le trésorier doivent savoir quels sont les rapports et les dossiers essentiels qu'ils doivent préparer, comment les préparer et en assurer la garde.

Les dirigeants élus — et, parfois, les présidents de comités — forment le conseil d'administration et doivent orienter et coordonner l'administration de l'organisme. Voir à ce sujet la brochure "Administration".

Le président

Comme son nom l'indique, le président est celui qui préside. L'une de ses principales responsabilités est de présider les réunions officielles de l'organisme. Voir la brochure "Effective Meetings", sur le rôle du président.

Le président d'un organisme communautaire peut également être membre d'office de tous les comités permanents et spéciaux. Lorsqu'il assiste à une réunion d'un comité, il le fait généralement à titre d'observateur ou de personne ressource. La participation du président aux réunions des comités et la participation des présidents de comités aux réunions du bureau de direction sont les principaux moyens de coordination du travail des divers groupes.

La coordination du travail de l'organisme relève essentiellement du président. Mais ce dernier ne peut pas tout faire lui-même. Il doit déléguer le plus possible ses responsabilités.

Souvent, c'est lui qui nomme les présidents de comités, à moins que les statuts ne précisent que ces derniers doivent être élus ou désignés autrement. A leur tour, les présidents de comités doivent choisir les membres de leur comité.

L'une des tâches les plus importantes du président est de veiller à ce que le vice-président, pendant son mandat, puisse présider de temps en temps les réunions.

Le vice-président

Le vice-président assume toutes les responsabilités du président en l'absence de ce dernier, ou sur demande. Dans certains organismes, il se voit parfois confier, par les statuts, d'autres responsabilités: par exemple, il peut être président du

comité des programmes ou du comité de direction. Certains organismes élisent plusieurs vice-présidents.

Le secrétaire

Le secrétaire tient à jour le registre des procès-verbaux des décisions de l'organisme. Il est responsable:

- des procès-verbaux des réunions
- du registre des membres
- de la liste des questions renvoyées aux réunions ultérieures
- des rapports des comités et de leur personnel
- des statuts et règlements

Voir la brochure "Administration", pour de plus amples détails sur ces outils administratifs.

Le trésorier

Le trésorier est responsable des recettes et des dépenses de l'organisme. Il s'occupe du compte bancaire et signe les chèques, qui sont aussi contresignés par un autre membre de la direction. Il tient à jour les livres comptables de façon à pouvoir faire rapport en tout temps au comité de direction ou aux membres. Une fois ses livres vérifiés, il prépare un rapport financier, habituellement une fois l'an. Il aide le comité de direction à préparer le budget annuel. Souvent, il est président du comité des finances.

Quelques conseils pratiques aux présidents de comités ou aux animateurs de groupes de discussion

L'aptitude d'un animateur à aider le groupe à accomplir sa tâche dépend principalement de sa compétence et de son expérience.

1. Apprendre à écouter. L'animateur doit être attentif à toutes les opinions exprimées, et pas seulement à celles qu'il partage ou qui l'intéressent. Chaque membre a le droit d'exprimer son point de vue, quel qu'il soit. Si l'animateur est passé maître dans l'art d'écouter les autres, il favorise l'efficacité du travail du groupe en aidant les membres à mieux se comprendre.

2. Rester neutre. L'animateur d'un groupe de discussion doit rester neutre. En cas de divergence d'opinion, il ne lui revient pas de dire qui a raison et qui a tort; il doit aider le groupe à juger lui-même de la valeur des opinions exprimées.

A cette fin, il peut suggérer au groupe de recueillir plus d'information, en s'abstenant de prendre parti pour l'un ou pour l'autre.

3. Traiter tous les membres sur le même pied. M. Bilodeau a beau être un notable de la ville ou Mme Chartrand une amie intime du président, cela n'empêche pas les autres membres de jouir du même statut et des mêmes droits qu'eux en leur qualité de membres à part entière du groupe. Les interventions des membres doivent toutes être accueillies pour elles-mêmes et évaluées selon leur contenu, et non pas en fonction du statut social de leurs auteurs.

4. Chercher à comprendre chaque membre. Si un membre arrive mal à exprimer clairement une idée, l'animateur peut l'aider en lui posant quelques questions simples. Il ne doit pas avoir de mouvements d'impatience, ni ignorer un membre qui lui apparaît manquer de logique. Surtout, il évite, directement ou indirectement, de rabaisser l'un quelconque des membres du groupe.

5. Faire taire ses préjugés personnels et passer par-dessus ceux des autres. Chaque membre du groupe apporte aux réunions ses propres opinions et croyances, qui lui viennent de son milieu familial, social, culturel et religieux. Certains membres pourront changer leurs attitudes, par suite des expériences qu'ils feront dans le groupe. Mais l'animateur et le groupe doivent respecter les convictions et les opinions personnelles des membres, même si elles s'écartent de celles de la majorité.

6. Faire clarifier ou préciser les interventions. En étant attentif aux réactions des membres, l'animateur peut se rendre compte si le groupe a compris une idée exprimée. Si le sens des mots, les références utilisées ou la pertinence d'une intervention par rapport au sujet de discussion ne sont pas évidents, il doit chercher à en faire préciser le sens par l'auteur lui-même ou par un autre membre, ou même essayer de clarifier lui-même l'intervention ou encourager les membres à poser des questions. Une intervention qui n'est pas clairement comprise ne peut qu'embrouiller la discussion.

Membres

On peut considérer les membres d'un organisme communautaire de bien des points de vue.

Du point de vue de leur adhésion au groupe, selon qu'il s'agit d'anciens membres ou de nouveaux membres:

- Les nouveaux membres: ils sont en période d'apprentissage et n'ont pas

encore fait leurs preuves.

- Les membres actifs: ils connaissent bien l'organisme, y participent activement et on peut compter sur eux.
- Les anciens membres: ils connaissent toutes les ficelles. Il se peut qu'ils songent à quitter l'organisme, mais ils peuvent rendre de précieux services.

Du point de vue de leurs capacités et de leurs aptitudes:

- Les membres peu qualifiés: ils n'ont guère l'expérience du travail d'équipe, n'ont pas les connaissances nécessaires ou disposent de peu de temps, de ressources ou d'aptitudes.
- Les membres honnêtement qualifiés: ils sont en mesure de s'acquitter raisonnablement bien de plusieurs tâches, ont l'habitude du travail d'équipe et disposent des ressources et aptitudes nécessaires pour apporter une contribution continue.
- Les membres très qualifiés: ils semblent toujours dominer une situation avec aisé et compétence et savent toujours être utiles au groupe.

Du point de vue de leur fidélité au groupe:

- Le membre peu engagé accorde moins d'importance au groupe qu'à ses autres activités. Il n'apporte sa contribution au groupe que lorsque cela lui convient et que son travail ou ses loisirs n'en souffrent pas.
- le membre actif apporte toute sa contribution au groupe et consacre le temps nécessaire aux tâches raisonnables qu'on lui confie.
- Le membre dévoué fait généralement passer son appartenance à l'organisme avant tout et est rarement empêché de participer à ses activités.

Raisons de l'appartenance à un groupe

On peut appartenir à un groupe et en rester membre pour bien des raisons, qui peuvent évoluer avec le temps.

En général, on est d'abord attiré par les objectifs d'un organisme, qui nous apparaissent valables. Mais si l'organisme veut rester dynamique, il doit pouvoir toujours présenter des objectifs valables à ses membres actuels et éventuels. On pourra consulter la brochure "Publicity and Public Relations" pour connaître les différents aspects de la présentation de ces objectifs.

La plupart des gens restent membres d'un organisme et continuent à contribuer à ses objectifs communs en raison de la satisfaction que leur appartenance au groupe leur procure. Quand on se joint à un groupe, c'est généralement pour combler un désir:

- d'appartenance
- d'estime
- de réalisation
- d'expériences nouvelles
- d'expression de soi.

On peut aussi chercher à satisfaire des besoins moins positifs:

- un besoin de s'évader ou de se cacher dans un groupe
- un besoin de dominer, de rechercher la lutte
- un besoin de dépendance envers les autres.

Un organisme est le fruit de la réflexion et de l'effort communs de chacun de ses membres. Le groupe entier doit chercher constamment à réaliser les objectifs qu'il s'est fixés, ces derniers étant en effet sa raison d'être. Mais le rythme de son progrès dépend de son aptitude à conserver l'enthousiasme et l'intérêt de ses membres, tout en satisfaisant à leurs besoins personnels.

L'intérêt, les besoins et les attitudes des personnes qui réfléchissent et travaillent ensemble changent, et le renouvellement des membres d'un organisme important se fait généralement lentement. A mesure que les anciens membres deviennent moins actifs ou quittent l'organisme, de nouveaux membres sont recrutés dans le milieu. Dans certains groupes, il n'est pas rare que les membres se renouvellent rapidement. C'est le cas des groupes créés pour un objectif à court terme; leurs membres peuvent se renouveler tous les deux ou trois ans. D'autres groupes gardent leurs membres plus longtemps. Enfin, certains groupes durent indéfiniment et leurs membres ne se renouvellent que très lentement.

Les besoins du groupe et les besoins individuels

Le progrès et le dynamisme d'un groupe, ainsi que la satisfaction de ses membres dépendent de l'importance de la contribution des membres.

Voici, à cet égard, quelques questions importantes:

- Comment et de quelle façon les membres peuvent-ils apporter leur contribution?
- Quelles sont les contributions qui peuvent être utiles?
- Comment le groupe peut-il améliorer l'aptitude de ses membres à contribuer davantage?

Voici quelques suggestions susceptibles d'aider les membres d'un groupe à travailler ensemble à la réalisation des objectifs du groupe et de procurer à chacun une satisfaction personnelle.

1. L'atmosphère. Les gens qui travaillent ensemble doivent se sentir à l'aise. Il faut donc qu'ils se présentent les uns aux autres, que le chef de groupe leur apporte une aide spontanée et que chacun sache qu'il peut dire librement ce qu'il pense. L'atmosphère physique est également importante, mais le climat psychologique est encore plus important.
2. Des relations interpersonnelles agréables. Souvent, il se développe au sein d'un groupe un sentiment d'anxiété, de rivalité personnelle ou d'insécurité qui gêne le travail du groupe. Il faut chercher constamment à réduire et dominer ce sentiment pour que le groupe puisse résoudre ses véritables problèmes, et non pas des différences entre les membres.
3. Les rôles. Pour que tout fonctionne bien, les divers rôles doivent être répartis entre les membres. Le leadership fait partie de ces rôles, et il en a été question plus haut. Les autres rôles des membres sont décrits à la page 11.
4. Les objectifs. On doit pouvoir ajuster ses méthodes et modifier ses objectifs, au besoin. Cela demande une grande souplesse de la part des membres. Un groupe a besoin de se donner quelques règles de base ou de procédure générale souples; mais il doit aussi être prêt à les changer, au besoin, pour le bien commun.
5. L'évaluation. Les groupes doivent pouvoir évaluer où ils en sont et comment améliorer leur travail.

Le membre idéal

Avant d'accepter des responsabilités de direction dans un organisme, il faut tout d'abord apprendre à être "un bon soldat". On trouvera ci-dessous quelques suggestions tirées de l'ouvrage "*Group Process in Administration*" (Harleigh B. Trecker, Women's Press, New York, 1950), qui aideront les membres à apporter à l'organisme communautaire auquel ils appartiennent une contribution vraiment valable.

Avant d'adhérer à un organisme ou de faire partie d'un comité le membre doit savoir qu'il lui faudra consacrer du temps au travail du groupe et s'organiser en conséquence.

L'indifférence empêche toute action constructive. Un membre responsable participe régulièrement aux réunions de son groupe; lorsqu'il en est empêché, il s'en explique.

Un membre responsable reconnaît qu'il est important que le groupe puisse compter sur ses idées et son expérience. Il apporte volontiers sa contribution, non seulement en paroles mais en actes, et participe aux échanges d'idées qui profiteront à tous. En même temps, il évite de monopoliser le temps disponible et aide l'animateur à susciter la contribution de tous les membres.

Chaque membre doit toujours contribuer à aider le président ou le chef de groupe à garder la discussion centrée sur le sujet et sur les objectifs premiers du groupe. Il doit donc bien connaître ces objectifs. En cas de doute, il n'hésite pas à poser les questions nécessaires.

Un membre responsable s'acquitte consciencieusement de ses obligations, sans oublier sa responsabilité générale de se renseigner d'avance sur l'ordre du jour et de préparer à temps les documents ou travaux spéciaux que l'on attend de lui.

Il sait que l'organisme ne peut que piétiner si chaque membre ne remplit pas son rôle.

Il cherche également à harmoniser ses idées à celles des autres membres du groupe et à discuter de façon impartiale et objective. S'il a des objections à présenter, il le fait ouvertement, devant tous les autres.

Un membre responsable évalue régulièrement son travail au sein du groupe.

Lorsqu'un membre remplit ainsi son rôle au sein d'un groupe, il prend conscience de sa valeur et accroît son influence. Il découvre le sens de son travail et retire une grande satisfaction des réalisations du groupe.

Rôle des membres

Les membres d'un organisme contribuent à sa croissance et à son dynamisme grâce aux rôles qu'ils jouent au sein des divers comités et des groupes de planification et d'étude qui mettent en oeuvre les programmes. Au fur et à mesure qu'ils assument leurs responsabilités dans la planification, l'établissement des objectifs et la prise de décision, il apprennent à reconnaître et à accomplir les tâches dont dépend le bon fonctionnement du groupe. Voici quelques-unes de ces tâches:

- énoncer clairement les problèmes
- demander l'information nécessaire
- fournir l'information nécessaire
- concilier les opinions
- résumer
- évaluer le progrès.

Tout en se rendant compte que leur progrès dépend de l'accomplissement de ces tâches, les membres prennent aussi conscience que chacun peut les accomplir à différents moments. Ils sont alors en mesure de constater que si chacun peut jouer les divers rôles nécessités par le groupe, le chef de groupe ou le président n'est plus celui sur qui repose exclusivement le bon fonctionnement du groupe.

Si chacun connaît bien les tâches à accomplir et assume sa part de responsabilités, la tâche du groupe est accomplie plus rapidement et plus efficacement et procure à chacun une plus grande satisfaction. Le groupe doit en arriver à évoluer de façon à ce que certains rôles soient remplis alternativement et de façon appropriée par tous les membres du groupe, selon les besoins.

L'apprentissage des rôles d'un membre

Rôles divers des membres

Personne ne peut faire un travail efficace si la tâche à accomplir lui répugne, si la difficulté le décourage ou s'il est simplement fatigué. On ne fait vraiment bien son travail que si l'on est désireux de le faire, si l'on se sent capable de le faire et si l'on est raisonnablement attentif. La plupart des travailleurs accordent beaucoup d'attention à ces attitudes, tant dans leur propre travail que lorsqu'ils dirigent celui des autres. En plus d'avoir les connaissances, la compétence et le matériel

nécessaires, un travailleur doit être en mesure, physiquement et mentalement, de bien faire son travail.

De la même façon, un groupe doit avoir les connaissances, la compétence et le matériel nécessaires à son travail. Il doit aussi être en état de bien faire son travail: vouloir le faire, être confiant et attentif. Pour qu'un groupe puisse maintenir une productivité élevée, ses membres doivent répondre à deux types de besoins: ceux qui découlent du travail à accomplir et ceux qui visent à renforcer et à maintenir le groupe.

On appelle *rôles fonctionnels* les rôles que les membres accomplissent pour répondre à ces besoins.

On appelle *comportement non fonctionnel* tout ce qui peut rendre le groupe inefficace ou l'affaiblir.

Voici quelques-uns des *rôles fonctionnels* les plus essentiels des membres d'un groupe.

Rôles de tâche

(Fonctions reliées à la sélection et à l'exécution d'un travail de groupe)

- Introduction au travail: proposer des solutions, de nouvelles idées, de nouvelles définitions du problème, une nouvelle approche du problème ou une nouvelle organisation du matériel.
- Demander de l'information: faire préciser les suggestions, demander de l'information additionnelle.
- Demander des opinions: demander le point de vue des autres membres, chercher à clarifier les valeurs, les suggestions ou les idées.
- Donner des informations: exposer des faits ou présenter des généralisations, se servir de sa propre expérience pour illustrer un point.
- Donner des opinions: donner son opinion sur une suggestion ou sur une question, en s'attachant à sa valeur plutôt qu'aux faits.
- Elaboration: clarifier, donner des exemples ou expliquer les termes, chercher à voir les applications pratiques.
- Coordination: montrer les relations entre diverses idées et suggestions, chercher à réunir les idées et suggestions, à regrouper les activités de divers membres ou de divers sous-groupes.
- Résumer: réunir les idées ou les suggestions, les reformuler après la discussion.

- **Évaluation de praticabilité:** appliquer les suggestions à des situations concrètes, examiner leurs possibilités de mise en pratique, faire une première évaluation des décisions.

Rôles de solidarité

(Fonctions reliées au maintien et au renforcement de la vie et des activités du groupe)

- **Encouragement:** se montrer amical, accueillant, réceptif, souligner la contribution et partager leurs idées.
- **Ouvrir les communications:** donner à chacun la possibilité d'apporter sa contribution au groupe (par exemple: "Peut-être Jean a-t-il une suggestion à faire"), ou suggérer une période de temps limitée pour "un tour de table".
- **Etablissement de normes:** fixer des normes qui serviront au groupe pour choisir son contenu ou ses règles de procédure, ou pour évaluer ses décisions; rappeler au groupe d'éviter toute décision qui ne serait pas conforme aux normes adoptées.
- **Suivre les autres:** accepter les décisions du groupe, volontairement ou passivement, servir d'auditoire pendant les discussions de groupe et la prise de décision.
- **Exprimer les réactions du groupe:** résumer sa perception des réactions du groupe, décrire les réactions du groupe vis-à-vis des idées ou des solutions proposées.

Rôles de tâche et de solidarité

- **Évaluation:** comparer les décisions ou les réalisations du groupe en regard des normes, évaluer les réalisations par rapport aux objectifs.
- **Diagnostic:** déterminer la raison des difficultés, les prochaines étapes à franchir, les principaux obstacles au progrès.
- **Recherche d'un consensus:** demander les opinions du groupe pour chercher à dégager un consensus, lancer des "ballons d'essai" pour vérifier les opinions du groupe.
- **Médiation:** concilier les différences de points de vue, favoriser les compromis.
- **Réduire la tension:** réduire les réactions négatives en cherchant à calmer les esprits agités, replacer une situation tendue dans un contexte plus large.

Il arrive parfois — plus souvent que certains n'aimeraient l'admettre — que les membres d'un groupe ont un *comportement non fonctionnel*, qui non seulement n'aide pas le groupe, mais peut le gêner et nuire à son travail. Quelques-uns de ces comportements sont décrits ci-après.

Remarque: Il faut bien se garder, en utilisant une classification comme celle de la page 11, de la tendance à blâmer quelqu'un qui aurait un comportement non fonctionnel (qu'il s'agisse de soi-même ou des autres). Quand on note pareil comportement, il faut le voir comme un symptôme de l'inaptitude du groupe à satisfaire les besoins individuels de ses membres. En outre, chacun peut interpréter différemment ce genre de comportement. Par exemple, ce qui peut être qualifié de blocage par Jean peut apparaître à Paul comme un effort nécessaire pour évaluer la praticabilité d'une idée.

Types de comportement non fonctionnel

- **Agressivité:** chercher à en imposer en critiquant ou en blâmant les autres, manifester de l'hostilité envers le groupe ou un membre du groupe, déprécier autrui.
- **Blocage:** gêner le progrès du groupe en s'écartant du sujet, en citant des expériences personnelles non pertinentes, en ergotant sur un point, en rejetant les idées des autres sans considération.
- **Confession personnelle:** se servir du groupe pour vérifier ses opinions, exprimer un sentiment ou un point de vue personnel non relié au travail du groupe.
- **Compétition:** rivaliser avec les autres pour proposer les meilleures idées, parler le plus souvent possible, jouer le plus de rôles possible, s'attirer les bonnes grâces de l'animateur.
- **Rechercher la sympathie:** chercher à gagner la sympathie des autres pour ses difficultés ou ses malheurs, déplorer sa situation ou déprécier ses idées pour se gagner l'appui des autres.
- **Intercession:** présenter ou appuyer des suggestions qui vont dans le sens de ses préoccupations ou de ses préférences, faire du lobbying.
- **Plaisanteries:** faire le clown, faire des plaisanteries, gêner le travail du groupe.
- **Attirer l'attention:** chercher à mobiliser l'attention sur soi en parlant fort ou en parlant trop, en exprimant des idées extrémistes ou en ayant un comportement inhabituel.
- **Manque d'intérêt:** se montrer indifférent ou passif, faire montre d'une formalité excessive, être dans la lune, parler aux autres à voix basse, s'écarter du sujet.

Amélioration des rôles des membres

Pour qu'un groupe soit fort et cohérent, et puisse travailler plus efficacement:

- les membres doivent être conscients de l'importance des rôles fonctionnels qu'ils doivent toujours jouer dans le groupe et se demander s'ils aident effectivement les autres, par leurs actions, à jouer ces rôles;
- ils doivent aussi s'exercer à mieux jouer les rôles de membre qu'ils doivent accomplir.

Bibliographie

- ADULT EDUCATION ASSOCIATION (U.S.A.) *Getting and keeping members*, Chicago, 1956
- ADULT EDUCATION ASSOCIATION (U.S.A.) *Leading the learning group*, Chicago, 1956
- ADULT EDUCATION ASSOCIATION (U.S.A.) *Training group leaders*, Chicago, 1956
- ADULT EDUCATION ASSOCIATION (U.S.A.) *Understanding how groups work*, Chicago, 1955
- BIDDLE, WILLIAM W. *The cultivation of community leaders*, New York, Harper, 1953
- BROWN, ANN C. *Handbook for group leaders*, New York, Women's Press, 1953
- DIMOCK, HEDLEY G. *Factors in working with groups*, Montreal, Sir George Williams University, 1970
- FRANK, LAWRENCE K. *How to be a modern leader*, New York, Association Press, 1953.
- HOLLANDER, EDWIN P. *Leaders, groups and influence*, New York, Oxford, 1964
- KNOWLES, MALCOLM and HULDA. *How to develop better leaders*, New York, Association Press, 1965.
- MANN, RICHARD D. *Interpersonal styles and group development; an analysis of the group — leader relationship*, New York, Wiley, 1967
- MURRAY, JANET P. *Guidelines for group leaders; the why and how of group work*, New York, Whiteside and Morrow, 1954
- NATIONAL TRAINING LABORATORIES. *Leadership in action*, Washington, 1961
- ROSKILL, STEPHEN W. *The art of leadership*, London, Collins, 1964



VF



Ontario

Ministère des
Affaires culturelles
et des Loisirs

Division des
sports et du
conditionnement physique

Hon. Robert Welch
Ministre
Robert D. Johnston
Sous-Ministre

77-3406 10/77 3M